

## Redetext Regionsrat Dr. Hans-Georg Martensen

### Dezernent für Sicherheit, Wirtschaft und Verkehr der Region Hannover

Anlässlich der Verleihung der CSR-Siegel und des CSR-Award für das Jahr 2008 (28. Januar 2009)

- Es gilt das gesprochene Wort -

Lieber Herr Cohrs, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Ich freue mich sehr über die Gelegenheit, heute Abend einige grundsätzliche Bemerkungen zum Thema machen zu dürfen. Daher schon jetzt mein Dank an Regionspräsident Hauke Jagau. Erstens dafür, dass er terminlich verhindert ist und mich zweitens gebeten hat, heute zu Ihnen zu kommen. Ich darf Sie herzlich von ihm grüßen!

Kaum ein Wirtschaftsthema hat die breite Öffentlichkeit in den letzten Jahren so beschäftigt wie Fragen der ethischen Verantwortung von Führungskräften und der Corporate Social Responsibility (CSR). – In der aktuellen wirtschaftlichen Situation und angesichts ihrer Ursachen erscheint es mir nahezu unmöglich, sich diesen Fragen zu entziehen. Mit den Auswüchsen der gegenwärtigen Krise scheinen wir auch einige Höhepunkte dieser Diskussion zu erreichen, deren Intensität beispielsweise in der „Huber-Ackermann-Kontroverse“ mit Vorwürfen der „Maßlosigkeit“ und der „Gier“, dem „Tanz ums goldene Kalb“ offenbar den institutionellen heiligen Zorn herausgefordert hat.

Diese Debatte wird gegenwärtig illustriert vor einem Hintergrund problematischer Ereignisse: schwarze Kassen, als maßlos angesehene Managerlöhne in der DAX-Familie und in öffentlichen Unternehmen, „Zockereien im Casino des Kapitalismus“, Steuer- und sogenannte unternehmerische „Standortflucht“ sind die Kernelemente, die brennende Fragen aufwerfen.

Patriotismusparolen, demonstratives Beleidigtsein der öffentlichen Akteure und zur Schau gestellte Zerstörung teurer Markenhandys angesichts „desertierender“ Unternehmen sind die beispielhaften Inszenierungen auf der Bühne und im Boulevard. Die plakativen **transzendenten** Antworten reichen bis hin zur Renaissance einer Politbrühe, die Franz Müntefering kürzlich – wie ich meine mit Recht - als „nationale soziale Politik“ geißelt hat.

Nach meiner Einschätzung ist die Entwicklung der aktuellen Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen gewissermaßen eine Konkretisierung oder - wenn Sie so wollen - praktisches Handlungsfeld eines sehr viel grundlegenderen Diskurses, nämlich der Debatte um Liberalismus und Kommunitarismus!

Was Anfang der achtziger Jahre in den USA – wo denn auch sonst! - begann und seit Beginn der neunziger Jahre auch im deutschsprachigen Raum – *zumindest im Feuilleton* - intensiv aufgenommen und diskutiert wird, ist grundlegende, aber **immanente** Liberalismuskritik.

Ausgangspunkte waren "Reaganomics", "Thatcherism" und die Folgen:

- Soziale Fragmentierung,
- Vereinzelung
- und Durchökonomisierung zahlreicher Lebensbereiche.

Dies waren die Treiber, die den Ruf nach einer moralischen Reorganisation der Grundlagen moderner Industriegesellschaften ausgelöst haben. Es geht dabei allerdings nicht um den Entwurf neuer Gesellschaftsformen, sondern um eine Kritik von innen heraus an liberalen, marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften. Zentral ist dabei der Hinweis, dass diese Gesellschaften sich selbst zerstören, wenn nicht eine Besinnung auf einen gemeinschaftlichen Wertehorizont erfolgt.

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung um eine zeitgemäße politische und ökonomische Ethik geht es um Fragen des adäquaten Menschenbildes und darum, was eine moderne Gesellschaft zusammenhält, und also um das Verhältnis von politischer Integration und individueller Integrität.

Der politische Umschwung, den wir gegenwärtig im Mutterland der Extreme erleben, wirft als erneuter Pendelrückschlag nicht nur diese Fragestellungen – endlich – wieder auf. Er macht diesmal auch Antworten in einer Personalisierung fest, die die Hauptmaxime Integrität ganz offenbar im Stande ist zu verkörpern. - Sie wissen, wen ich meine.

Weniger intensiv wird *in der Praxis* jedoch bisher über die ethischen Voraussetzungen guter, gesellschaftlich verantwortungsvoller Unternehmensführung nachgedacht. Aber genau das ist unser Thema heute.

Im Kontext der CSR wird also danach gefragt wie es gelingen kann, es als Aufgabe von Unternehmen zu verstehen,

- simultan,
- abgestimmt
- und authentisch

mit ihrem marktbezogenen Kerngeschäft für die Gesellschaft „Gutes“ zu tun – und, ja, auch darüber zu reden!

Klar ist: es reicht es nicht aus, CSR neben dem Kerngeschäft anzusetzen; vielmehr ist ein integratives Konzept nötig, das mit der durchgängigen Selbstbindung an klare ethische Prinzipien beginnt – mit Integrität!

Integrität ist also der Schlüsselfaktor guter Unternehmensführung, ausgestaltet als systematisch gestaltete Integrität des Geschäftsmodells und Integrität aller Mitarbeitenden.

## „Ethics won't pay!“

Dennoch lautet das gängige Urteil:

- Eine an Marktprinzipien orientierte Wirtschaft kann auf ethische Belange keine Rücksicht nehmen!
- Freiwillige „moralische“ Handlungen widersprechen der Marktlogik!
- Ein ethisch handelndes Unternehmen muss an den Gesetzen des Marktes scheitern!

Wenn diese Auffassung zutreffend wäre, dann dürften Fragen der gesellschaftlichen und ökologischen Unternehmensführung keine Rolle spielen. Eine an der Gesellschaft orientierte Unternehmensführung müsste als gefährlich für den unternehmerischen Erfolg angesehen werden. – Dann könnten wir - Sie und ich - jetzt nach Hause gehen!

Dagegen spricht aus meiner Sicht, dass sich Unternehmen unter dem Begriff der „Corporate Social Responsibility“ verstärkt einer Unternehmensführung zuwenden, die sich innerhalb der betrieblichen Organisation und an den Übergängen zum unternehmerischen Umfeld als gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvoll versteht und die sogenannten Stakeholder-Interessen auch aus Gründen der Legitimität stärker in den Blickpunkt rückt.

Der ehemalige Vorsitzende der katholischen Bischofskonferenz, Karl Kardinal Lehmann, hat dies beim Stuttgarter Unternehmertagesgespräch auf die Formel gebracht: „Die Strategie ‚make a quick buck and go‘ ist wohl keine Strategie für Unternehmer des 21. Jahrhunderts.“

In letzter Zeit hat das moralische Handeln von Führungskräften in Politik und Wirtschaft immer größere öffentliche Aufmerksamkeit erfahren, und hat Fragen aufgeworfen. Ja, ist im Wortsinne „fragwürdig“ geworden! Zugleich lässt sich häufig in persönlichen Gesprächen feststellen, dass gerade auch unter den Führungskräften selbst eine verstärkte Suche nach dem Sinn und der ethischen Verankerung des eigenen Tuns begonnen hat. Im Qualitäts- und Innovationswettbewerb vieler Unternehmen und in der Konkurrenz um engagiertes und qualifiziertes Personal gilt inzwischen vielfach eine sozial verantwortete Ausprägung von Führungskompetenz als zentrale Anforderung an Topmanager. – Eine Entwicklung, die Hoffnung macht:

Soziale Kompetenz wird als Qualifikation am Arbeitsmarkt nachgefragt, moralisches Handeln ist nicht mehr nur als kostenintensiver Wettbewerbsnachteil, sondern wird auch als grundlegender Produktionsfaktor unternehmerischen Handelns verstanden.

Apropos: Bleiben wir noch bei Lehmann. Reden wir von Tugenden – **Kardinaltugenden**, wenn Sie so wollen!

Oberste und erste Kardinaltugend ist danach die **Klugheit**. Sie befähige den Menschen, sich ein Bild von den Folgen seines Handelns zu machen.

Für unternehmerische Entscheidungen bedeute dies die Aufforderung, Sachkunde und Erfahrungswissen in den Arbeitsprozess einzubringen. Manager sollen nicht allein nur gebildet, sie sollen - „verdammst noch Mal!“ möchte man ausrufen - auch klug sein. Der Unternehmensführer muss also antizipieren, welche Folgen seine Entscheidungen haben werden, und zwar

- für das Unternehmen,
- für die Gesellschaft,
- für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine kluge Unternehmensführung folgt mithin nicht allein Sachzwängen. Sie zielt nicht auf den kurzfristigen, sondern auf den langfristigen Erfolg und nachhaltige Wirksamkeit. So muss Sachkompetenz und Bildung an einem Wertegerüst festgemacht werden, das den Referenzrahmen unternehmerischer Entscheidungsfindung bildet.

Der Kardinaltugend der **Gerechtigkeit** entspricht die feste und beständige Grundeinstellung, die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen. Sozial gerecht ist danach also, was dem Gemeinwohl dient, gleich ob es gesetzlich verankert ist oder nicht. Dies ist notwendige Bedingung zur Ermöglichung von Selbstorganisation und im besten Sinne Ausdruck verinnerlichter sozialer Verantwortung und individueller Selbst-Kontrolle. Und zwar nicht als Substitute, sondern auch als Schutz vor staatlicher Bevormundung und generalisierter und ausufernder Regelungswut, die als herausgeforderte Folgen eines ungezügelter Liberalismus diesen selbst dubios erscheinen ließe.

Das Bestreben des Unternehmens, der sozialen Verantwortung zu entsprechen, wie es das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ vorsieht, ist letztlich tief in diesem also klugen Gerechtigkeitsgedanken verwurzelt.

Die Tugend der **Tapferkeit** meint letztlich Standhaftigkeit an der Stelle, wo sich das Gewissen zu Wort meldet. Tapferkeit befähigt den Menschen dazu, in wichtigen Momenten ein Nein zu sagen, zu sich und zu dem zu stehen, was seine Überzeugung ist.

**Noch einmal Lehmann:** „Wäre nicht derjenige Unternehmensführer tapfer zu nennen, der auf den nur kurzfristigen Erfolg an den Börsen (beispielsweise durch Entlassungen) verzichtet, auch wenn der Druck der Anleger und Analysten immens ist, und statt dessen in Technologie und Qualität investiert und damit längerfristig Marktanteile und auch Arbeitsplätze sichert?“ – Ich glaube allerdings, dass an der Stelle zwingend Regulierungen erforderlich sind, damit Tapferkeit überhaupt etwas bewirken kann!

Schließlich ist das **Maßhalten** eine Kardinaltugend. Es gehört Selbstbeherrschung dazu, das rechte Maß zu halten, sobald es denn gefunden ist. Und es steht scheinbar gegen eigene Wünsche. Tatsächlich aber, so Lehmann, „geht es um die dem Menschen zugute kommende Abkehr von einer Wunscherfüllung, die kein Maß kennt.“

In der Selbstbeherrschung drückt sich gesellschaftliche und ökologische Verantwortung des Unternehmensführers aus. Ein schonender Umgang mit den Ressourcen und den Kapazitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nimmt Rücksicht auf deren individuelle Leistungsfähigkeit und persönlichen Lebensumstände.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

der heutige Abend steht ganz im Zeichen dieser Debatte, und in dessen Zentrum stehen natürlich seine Preisträger. Sie werden sehen, soviel darf ich schon verraten, dass die Jury sich bei der Beurteilung der Wettbewerbsbeiträge und ihrer Entscheidung von den angesprochenen Grundprinzipien, den Tugenden

- der Klugheit
- der Gerechtigkeit
- der Tapferkeit
- und der Selbstbeherrschung

und dem ethischen Prinzip der Integrität hat leiten lassen.

Wir sind stolz und dankbar, dass Sie – die Preisträger - Ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft in besonderem Maße gerecht werden und damit einen wertvollen Beitrag zur Stabilität unseres Wirtschaftsstandortes und des Gemeinwesens leisten.

Ich danke für Ihr großes Interesse an dem CSR-Siegel und ich freue mich, wenn die vielfältigen Beispiele Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Schule machen, das vorbildliche Engagement möglichst weit ausstrahlt und viele andere begeistert.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!